



**UNIVERSIDADE DO BRASIL – UFRJ**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MONOGRAFIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**O IMPACTO DO ESTRESSE NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO  
EMPRESARIAL**

**AUTOR: BERNARDO TORRES GUIMARÃES**

**ORIENTADOR:**

**RIO DE JANEIRO**

**Julho / 2009**

# **O IMPACTO DO ESTRESSE NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EMPRESARIAL**

**AUTOR: BERNARDO TORRES GUIMARÃES**

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO  
REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Maria Teresa Coutinho

21/07/2009

Data da aprovação

## SUMÁRIO

RESUMO .....	5
1 - Introdução .....	6
CAPÍTULO 2 - A GLOBALIZAÇÃO .....	8
CAPÍTULO 3 – A QUESTÃO DOS EXPATRIADOS.....	12
3.1 - Gestão de Expatriados.....	14
3.2 - Gestão de Times Multiculturais .....	16
3.3 - A Influência da Família.....	19
3.4 - Treinamento Cultural.....	20
CAPÍTULO 4 – A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA GESTÃO .....	21
4.1- Etnocentrismo .....	22
4.2- Dimensões Culturais .....	23
4.4 - Fases do Ajustamento Cultural .....	24
CAPÍTULO 5 – ESTRESSE NO TRABALHO.....	25
5.1- O Estresse.....	25
5.1.2 - Síndrome Geral de Adaptação.....	27
5.1.3 - Fatores que influenciam na avaliação de uma situação estressante .....	29
5.3 - Capitalismo Cognitivo.....	31
5.5 - Estímulos Estressores no Trabalho .....	34
5.6 - Gestão do estresse .....	36
5.6.1 - Práticas vindas de religiões, filosofias espirituais e medicina alternativa .....	36
5.6.2 - Exercícios Físicos.....	37
5.6.3 - Avaliação de Clima Organizacional .....	37
5.6.4 Gestão Organizacional.....	37
CAPÍTULO 6 – O ESTRESSE NA EXPATRIAÇÃO .....	38
CAPÍTULO 7 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
7.1 - Descrição do Universo: .....	42

7.2 – Material e Instrumentos para Coleta de Dados.....	43
7.3 – Análise de Dados.....	43
CAPÍTULO 8 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	44
CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49

# O IMPACTO DO ESTRESSE NO PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO EMPRESARIAL

Bernardo Torres Guimarães

Julho/2009

## RESUMO

Neste trabalho são discutidas as relações entre o estresse no trabalho e o processo de expatriação. É feita uma síntese de teorias ligadas aos dois assuntos para demonstrar o impacto potencialmente negativo que o estresse possui sobre o expatriado. Aborda-se uma série de práticas organizacionais que podem amenizar o sofrimento da experiência profissional no exterior. A fim de explorar a prática desse impacto realizou-se uma entrevista semi-estruturada com dez jovens entre 22 (vinte e dois) e 28 (vinte e oito anos) que tiveram experiências profissionais no exterior através de uma organização de liderança juvenil chamada AIESEC. Dentre os entrevistados, cinco eram brasileiros e cinco de outras nacionalidades. Mediante suas respostas foi possível identificar estressores em comum que eles tiveram durante o intercâmbio.

## 1 - Introdução

Como consequência da globalização o número de funcionários expatriados aumenta de forma exponencial. A guerra por talentos e a necessidade de se tornarem competitivas em muitos mercados faz com que essa prática seja extremamente estratégica para as organizações.

Porém, a expatriação ainda é uma área em quem a maioria das empresas não possui expertise e os seus resultados estão aquém do investimento realizado.

Esse trabalho tem como objetivo relacionar o estresse como um dos fatores mais relevantes que impactam negativamente a expatriação. Foi feita uma abordagem das teorias sobre gestão de expatriados e estresse no trabalho para relacionar os dois temas. Também se realizou uma pesquisa exploratória com um grupo de jovens que teve experiência fora do Brasil para investigar possíveis estímulos estressores da experiência no exterior.

O segundo capítulo contextualiza a globalização, fenômeno responsável pelo aumento das expatriações e da pressão por competitividade.

A questão da expatriação é tratada no terceiro capítulo. São apresentadas pesquisas realizadas sobre o assunto e técnicas que permitem uma melhor gestão dos expatriados como a gestão de times multiculturais e suporte aos familiares.

Já no quarto capítulo mostramos o impacto da cultura na gestão através das dimensões culturais, processo de adaptação cultural e o etnocentrismo.

O estresse é abordado no quinto capítulo através da sua contextualização, análise de suas causas e efeitos e impacto no ambiente de trabalho.

O sexto capítulo relaciona as teorias do estresse no trabalho com o referencial sobre gestão de expatriados. É analisado especialmente o impacto do estresse no funcionário expatriado.

Os procedimentos metodológicos e a análise das informações da pesquisa exploratória são tratados respectivamente nos capítulos sete e oito.

Finalmente a conclusão reconhece a importância do tema para as organizações e faz uma recomendação para estudos futuros.

## CAPÍTULO 2 - A GLOBALIZAÇÃO

O termo Globalização se refere a uma integração política, cultural, social e econômica entre as nações (SCHILLING, <http://educaterra.terra.com.br>, acessado em 01/07/2009 ). Estudiosos apontam que o processo teve início com as grandes navegações, mas houve uma grande intensificação no período pós-guerra. A aceleração se deu principalmente a partir do fim da década de setenta. Os fatores que levaram ao cenário atual são:

- Abertura política e / ou econômica de muitos países com destaque para grandes mercados consumidores como China, Índia, Brasil e Rússia;
- Barateamento e desenvolvimento de meios de transporte e comunicação. Podemos enfatizar o transporte aéreo, transmissão de imagens e dados via satélite e cabos de fibra ótica e a disseminação da internet;
- Acordos comerciais entre diversos países que deram mais segurança para investimentos transnacionais;
- Expansão das multinacionais de diversas áreas das indústrias e serviços, além de organizações sem fins lucrativos;
- Crescimento de organizações internacional políticas (Organização das Nações Unidas), esportivas (Comitê Olímpico Internacional), humanitárias (Cruz Vermelha, Médicos Sem Fronteiras) e econômicas (Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial).

A integração econômica foi talvez, a mais drástica e que acabou impulsionando todas as outras. A tabela 1 a seguir mostra a evolução do fluxo global de exportações nas últimas décadas.



Tabela 1: Fluxo global de exportações

Ano	1948	1958	1968	1978	1988	1998	2008
<b>Exportações (milhões de dólares)</b>	58000	110000	242000	1307000	2869000	5501000	16127000

Fonte: Organização Mundial do Comércio

Também é possível mensurar a aceleração da Globalização pelo aumento de usuário da internet.

Tabela 2: Crescimento do número de usuários da internet globalmente

Ano	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008
<b>Usuários (milhões)</b>	36	147	361	682	871	1903	1574

Fonte: *Internet World Stats*

Essa aceleração da integração de diferentes nações trouxe incontáveis consequências para o mundo e está longe de um consenso sobre se é positivo ou negativo. A globalização é um dos temas mais polêmicos da atualidade e é um dos principais pontos de discordância ideológica entre a esquerda e a direita políticas. Dentre essas consequências podemos citar estudos realizados pelo Banco Mundial, Bauman (1998), Berardi (2000) e Friedman (2005):

- Impulso à internacionalização de empresas, sendo que desta vez com destaque para pequenas e médias empresas. Cada vez são mais comuns empreendimentos que se internacionalizam no início de sua existência aproveitando oportunidades fora de suas fronteiras nacionais.

- Mobilidade do investimento financeiro e físico. A integração do sistema financeiro e os tratados comerciais propiciaram que inventores e empresas tenham extrema agilidade para mover recursos de um país para o outro seja investindo em ações na bolsa de valores de São Paulo, comprando uma empresa na Polônia ou transferindo uma fábrica para o Vietnã.

- Surgimento de novas potências que poderão superar em termos econômicos muitas das nações chamadas hoje desenvolvidas e membros do G7 e OCDE. O grupo dos emergentes é encabeçado principalmente pelos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) que passaram a focalizar revistas e noticiários de economia. Um grande destaque deve ser dado para a China, já considerada a terceira economia mundial e sendo talvez o país que mais se beneficiou da globalização econômica.

- O desenvolvimento tecnológico e transferência do trabalho mais manual para regiões onde a mão-de-obra é mais barata fez com que o trabalho cognitivo passasse a ser mais relevante em muitos países e se tornasse mais uma commodity. A especialização cognitiva dos trabalhadores não é mais diferencia e sim um fator determinante para se manter competitivo no mercado de trabalho.

- Retirada de milhões de pessoas da linha da pobreza especialmente em nações asiáticas como China e Índia, considerados países pobres vinte anos atrás. Porém, críticos afirmam que a globalização tornou mais difícil a ascensão de algumas regiões do mundo como muitos países da África que praticamente estão nas margens do processo.

- Aumento de acesso por parte da população a uma maior variedade de informação através da internet. Esse fato fez com que a informação passasse a se diferenciar por informação de massa e uma informação mais elitizada. O fator de sucesso se deve mais à capacidade de analisar dados e ter acesso a informações privilegiadas.

- Fortalecimento de entidades da sociedade civil que podem trocar mais informação através da internet, mobilizar mais pessoas ao redor do globo em torno de causas e usar mídias alternativas. Muitas dessas entidades também acabaram por se internacionalizar. Assuntos como Responsabilidade Social Corporativa, Comércio Justo, Direitos Humanos e Meio Ambiente foram alguns dos mais beneficiados e que entraram na pauta de discussão de grandes corporações e governos. Esses também estão cada vez mais monitorados por perto por essas entidades incentivando o desenvolvimento do conceito de governança. O impacto de mobilização de suas ações ainda é mais concentrado em países desenvolvidos e alguns países emergente mais inseridos no processo de globalização, porém suas ações estão melhorando aspectos sócio-ambientais em regiões menos desenvolvidas do globo.

- Divisão de classes determinada pelo grau de “mobilidade” de uma pessoa. Os globais são pessoas inseridas no processo de globalização e que o influenciam. Possuem mobilidade de locomoção, acesso a informação privilegiada (porque o acesso a dados diversos não é mais privilégio de poucos), mobilidade de investimentos e comungam uma cultura global. Os locais, por sua vez, não possuem essa mobilidade e seu contato com a cultura e informação globais é filtrado por outros agentes como a mídia e empresas.

- Cidades e regiões passaram a determinar mais o sucesso e o nível de inserção das pessoas para as novas demandas da contemporaneidade. Alguns estudos mostram que esses lugares concentram decisões e produções políticas, culturais, econômicas e científicas. Empresas e pessoas passam a disputar mais a presença nesses lugares. Segundo reportagem da revista Época Negócios (<http://epocanegocios.globo.com>, acessado em 01/07/2009), estima-se que 99% das inovações e 50% da produção humana venham de 40 mega-regiões.

- Crescimento do extremismo em regiões não beneficiadas pela globalização e por pessoas em crise de identidade com o enfraquecimento da cultura local.

- Maior competição entre empresas e principalmente trabalhadores que agora são ameaçados por competidores de outros países e podem ver suas habilidades / modelos de negócios facilmente suplantados por novas tecnologias. Esse fenômeno é especialmente desgastante para trabalhadores que se vêem pressionados a se manterem competitivos e alimentam uma lucrativa indústria de empregabilidade.

- Muitos trabalhadores passaram a trabalhar fora de seus países devido à internacionalização de empresas e organizações sem fins lucrativos. A carreira internacional se tornou um desejo de muitos jovens executivos e é cada vez mais valorizada pelo mercado, torna-se um fator relevante de empregabilidade. O fato também de que a mobilidade das empresas é maior faz com que a expatriação seja a única oportunidade de crescer ou se manter no emprego para muitos profissionais. A antiga imigração, onde famílias viajavam em más condições fugindo de fome e guerras, continua a existir, mas os profissionais expatriados dentro da própria empresa se tornam cada vez mais comuns. O presente trabalho irá se focar nessa questão.

### CAPÍTULO 3 – A QUESTÃO DOS EXPATRIADOS

Uma dos maiores impactos da globalização foi a aceleração do processo de internacionalização das empresas que acabou por aumentar significativamente o número de funcionários expatriados. Um estudo da Pricewaterhouse Coopers considerou funcionários expatriados aqueles que estão trabalhando fora de seu país de origem devido a uma transferência interna realizada pela organização. Somente uma pesquisa realizada pela Mercer, uma das maiores consultorias de Recursos Humanos do mundo, constatou um aumento de 50 mil funcionários expatriados em 2005/2006 para 94 mil na pesquisa de 2008/2009. Ainda foi apontado que 47% das empresas aumentaram a implantação de programas de expatriados com duração de 1 a 5 anos e 38% aumentaram o número de nômades, funcionário que passam por mais de um processo de expatriação consecutivo.

Existem vários fatores envolvidos nas causas para as empresas adotarem cada vez mais programas de expatriados. Desde a época das grandes navegações quando companhias comerciais começaram a estabelecer postos em vários lugares, é comum enviar representantes para administrar os negócios no exterior. Uma pessoa que já está na empresa já possui conhecimento da cultura, dos processos e regras, além de ser considerada como confiável. Principalmente se tratando de altos investimentos ou de mercados estratégicos é muito difícil colocar uma filial nas mãos de um novato na empresa, mesmo com o aperfeiçoamento dos meios de comunicação e de governança.

A expatriação também é motivada por algumas tendências recentes. Uma delas é a chamada “Guerra por Talentos” onde as empresas disputam os melhores talentos do mercado em qualquer parte do mundo. Também existe uma escassez em muitos mercados por mão-de-obra qualificada, principalmente nas áreas relacionadas à tecnologia. O engessamento de muitas instituições de ensino superior contribui para que estas demorem a reagir às demandas do mercado. Multinacionais acabam por ter que recrutar funcionários no exterior para poderem ter sucesso em suas operações pelo globo.

Fusões e aquisições também motivam programas de expatriados. Empresas acreditam que o intercâmbio entre as duas partes contribui para o processo de integração. Outra tendência é a valorização de perfis capazes de atuar em um cenário global e competitivo. Organizações passam a incluir temporadas no exterior como parte de suas estratégias de desenvolvimento de talentos, especialmente multinacionais das potências econômicas tradicionais que incentivam que seus executivos tenham experiências em economias emergentes.

A pesquisa realizada pela consultoria Mercer aponta os principais motivadores para a expatriação de funcionários. Como fatores principais temos:

Tabela 3: Principais fatores para a expatriação de funcionários

<b>Lançamento de um novo investimento externo</b>	<b>71%</b>
<b>Expertise técnica devido à falta de mão-de-obra local especializada.</b>	<b>68%</b>
<b>Melhorar a performance de uma operação</b>	<b>64%</b>

Fonte: *Mercer's 2008/2009 Benefits Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees*

Ainda citado como fator principal por 32% das empresas e como fator secundário por 55% delas está o desenvolvimento de carreira.

O perfil dos expatriados e os programas de alocação internacional também foram investigados pela firma global de consultoria e auditoria Pricehousewater Coopers em um estudo sobre a efetividade dessas iniciativas. Alguns dados constados foram:

- 18% das alocações internacionais foram por motivos relacionados ao desenvolvimento pessoal do expatriado.
- 32% dos expatriados são considerados funcionários de alta performance, segundo métricas de avaliação das empresas.
- A média da expatriação é de 29 meses.
- Somente 4% das expatriações terminaram antes do previsto.
- Houve um aumento de 13% em média na performance dos expatriados.
- 24% dos membros dos conselhos e dos altos executivos tiveram uma experiência de expatriação.

- As organizações perdem até 40% dos expatriados em até 12 meses após o seu regresso.
- 23,7% dos expatriados foram promovidos no primeiro ano após o seu regresso.
- A taxa de retenção dos expatriados após o segundo e o terceiro ano de regresso é maior do que a média.
- A média do custo anual de um expatriado é de 311 mil dólares.

Concluimos com esses dados que apesar de a gestão de expatriados ser extremamente estratégica para empresas, existem indícios de que o processo pode possuir problemas devido à alta taxa de evasão de funcionários logo após o retorno e ao baixo aumento de performance comparado aos consideráveis investimentos feitos pelas organizações com a expatriação.

### 3.1 - Gestão de Expatriados

A forma de melhorar o processo de expatriação toma cada vez mais relevância na área de Recursos Humanos. Apesar de estudos sobre gestão de culturas diferentes já existirem desde a década de setenta, os últimos anos presenciam um aumento de autores, acadêmicos e consultorias especializados no assunto. A competição global e a guerra de talentos não permitem mais que empresas negligenciem essa questão.

Um artigo escrito por Black e Gregersen (1999) para a Harvard Business Review identifica três fatores decisivos para um programa de expatriação bem sucedido: a definição do foco do programa, a seleção dos expatriados e a reintegração deles no país de origem.

O foco do programa está relacionado à motivação da empresa para adotar programas de expatriados. Apesar de necessidades urgentes, como lançamento de produtos e reposição de funcionários, a empresa deve ter um foco mais estratégico e de longo prazo. Para isso, a expatriação deve estar relacionada à criação de conhecimento e ao desenvolvimento de liderança. O expatriado ao ser transferido de território deve garantir a permanência e o compartilhamento de seus conhecimentos por ele desenvolvido com as pessoas da unidade da empresa a que pertencia. A principal razão para esse compartilhamento está diretamente relacionada à necessidade da

unidade organizacional que o convocou para suprir uma necessidade técnica outrora identificada.

Já o desenvolvimento de liderança se torna necessário pela demanda por executivos com visão global e pelo potencial de criação de competências diferenciadas em uma empresa. Organizações líderes colocam a expatriação como oportunidade clara no plano de carreira e capacita seus funcionários para essa experiência.

Porém, não adianta ter os objetivos bem definidos se o perfil das pessoas que serão expatriadas não for o mais adequado. Não é difícil imaginar que o desempenho de uma pessoa pode ser alterado pelo fato de mudar, por exemplo, da área de Finanças para a área de Marketing. Fatores como perfil do time e do líder afetam diretamente um novo membro. Quando pensamos em uma perspectiva de mudança de país, o impacto é mais profundo ainda. Empresas muitas vezes não atentam para isso e fazem a alocação baseada na performance local e no conhecimento técnico. Isso pode gerar frustração para a empresa e para o funcionário. É muito importante que o futuro expatriado tenha competências que irão dar suporte para enfrentar os desafios encontrados nesse tipo de experiência. Algumas delas são: proficiência de um idioma, de preferência o inglês, comunicação efetiva, negociação construtiva, sensibilidade cultural, empatia e orientação cosmopolita.

Finalmente, após uma experiência bem sucedida no exterior é preciso administrar a volta do funcionário. Com a dinamicidade das organizações atuais, é comum que muita coisa tenha mudado em relação ao período que o expatriado esteve fora. Mudança de funcionários, regras, estratégias, equipes e produtos podem dificultar uma re-adaptação imaginada como óbvia por muitos. Além disso, organizações podem não saber como aproveitar a experiência adquirida pelo expatriado, podendo inclusive existir resistência das equipes locais em adotar práticas aprendidas em outros lugares. Outra situação comum é o funcionário ser alocado em funções menos estratégicas do que as que exercia na expatriação. Programas bem sucedidos costumam começar a preparar a volta pelo menos três meses antes e providenciam treinamentos, suporte às famílias e revisão do plano de carreira.

### 3.2 - Gestão de Times Multiculturais

O aumento no número de funcionários expatriados traz um desafio especial para gestores de equipes. As diferenças culturais tendem a trazer conflitos dentro de times que prejudicam a performance de uma tarefa e a adaptação de estrangeiros. Behfar, Brett e Kern (2006) identificam quatro principais causas para conflitos interculturais: tipo de comunicação, problemas com sotaque e fluência em idiomas, percepção de hierarquia e processos de tomada de decisão.

A comunicação entre diferentes culturas se difere principalmente na quão direta ela é. Países do Leste Europeu, Israel e países nórdicos tendem a ter uma forma mais direta de dar feedbacks e criticar. Essas culturas geralmente não levam para o lado pessoal comentários “cara - na - cara”. Latinos e asiáticos tendem a passar a informação de forma mais indireta, evitando conflitos.

Diretamente ligado à comunicação, o sotaque e a fluência no idioma de trabalho podem atrapalhar alguns membros. Integrantes do time que tenham dificuldade em se expressar podem acabar se desmotivando por não conseguirem expor suas idéias, se saírem bem em negociações ou mesmo desenvolverem liderança e avançarem na carreira. Já os membros mais fluentes podem ver os outros como pessoas que agregam pouco e possuem expertise técnica inferior.

A forma como cada cultura encara a hierarquia também é relevante. Funcionários de países anglo-saxões tendem a passar por cima de níveis hierárquicos e podem criar problemas com membros de outras culturas que prezam pelo fato de, por exemplo, o sistema de prestação de contas sempre ser feito de um nível hierárquico para outro, nunca havendo exceções. Esse fator afeta diretamente o processo decisório. Pessoas que não vêem a hierarquia como algo fundamental tendem a optar por modelos mais rápidos e descentralizados enquanto as que têm tendências mais hierárquicas preferem que a decisão passe por mais pessoas. Outros pontos que podem ser relevantes são grau de burocracia e coletivismo (busca por consenso).

Visando essas barreiras, algumas estratégias são dadas para contornar conflitos:



- **Adaptação:** Busca pelo entendimento entre as diferenças culturais e construção em time de normas e comportamentos que podem evitar conflitos e trazer um meio termo em relação às culturas presentes.
- **Intervenção estrutural:** Usar medidas como suporte de consultores, criação de novos procedimentos e mudança de estrutura visando o melhor funcionamento do time.
- **Intervenção gerencial:** Recorrer a mudanças mais unilaterais para resolver conflitos. Geralmente envolve níveis hierárquicos superiores como membros da matriz da organização.
- **Saída:** Desligamento de um membro do time ou realocação do mesmo para outro projeto ou outra unidade. Recomenda-se que seja usada após as outras estratégias terem falhado.

A decisão de qual estratégia usar depende de uma análise da situação de cada time. Uma tabela ajuda a descrição de um cenário e escolha do método mais apropriado.

Quadro1: Identificando a estratégia correta

<b>Problemas Identificados</b>	<b>Situações possíveis</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Fatores Complicadores</b>
Conflitos surgem por diferenças no processo decisório.  Desentendimento por problemas de comunicação	Membros do time atribuem os problemas mais às diferenças culturais do que pessoais.  Superiores não estão presentes ou o time não que envolvê-los.	<b>Adaptação</b>	Todos os membros do time têm que ter consciência do que acontece.  Negociar um entendimento comum pode levar tempo.
O time é afetado por problemas	O time pode ser subdivido para	<b>Intervenção Estrutural</b>	A subdivisão deve ser cuidadosa para

<p>emocionais devido a falta de fluência no idioma de trabalho e por preconceitos.</p> <p>Membros do time se sentem inibidos com pessoas que possuem status superior.</p>	<p>agregar culturas.</p> <p>Tarefas podem ser subdivididas.</p>		<p>não persistirem os problemas.</p>
<p>Violação de hierarquia.</p> <p>Falta de regras no grupo.</p>	<p>O problema trouxe um alto grau de emoção.</p> <p>O time chegou a um impasse.</p> <p>É necessário que um gerente de nível superior intervenha.</p>	<p><b>Intervenção Cultural</b></p>	<p>O time pode se tornar dependente do gerente superior.</p> <p>Membros do time podem ser deixados de lado ou se tornar resistentes.</p>
<p>Um membro do time não consegue se adaptar à mudanças anteriores e não pode mais agregar ao time.</p>	<p>O time possui caráter permanente.</p> <p>As emoções continuam após as intervenções.</p> <p>Perde-se o respeito.</p>	<p><b>Saída</b></p>	<p>Talentos e investimentos em treinamento são perdidos.</p>

Fonte: *Managing Multicultural Teams*, Harvard Business Review, Novembro de 2006

### 3.3 - A Influência da Família

Uma pesquisa realizada pela GMAC *Global Reallocation Services* constatou que 86% dos homens casados foram para programas de expatriação acompanhados de suas esposas e que 51% dos expatriados levaram seus filhos para viver em outro país. Ainda constatou-se que a família é o principal motivo da recusa de funcionários em relação às transferências internacionais, sendo apontada por 47% dos entrevistados.

A família é então considerada como um dos principais fatores de sucesso de um programa de expatriação. Quando um (a) expatriado (a) é acompanhado de seus entes mais próximos, o seu estresse cultural pode ser consideravelmente amenizado. Kato, Pereira e Pimentel (2005) afirmam que o cônjuge e os filhos acabam absorvendo a maior parte dos problemas de adaptação. Enquanto o funcionário conta com a rede de convívio da empresa e passa a maior parte do tempo no escritório, seus parentes estão mais expostos à cultura local e possuem suas rotinas mais afetadas. As empresas também cada vez mais criam culturas organizacionais que cruzam fronteiras, trazendo um pouco mais de familiaridade para quem está inserido nela.

Esse aspecto nos mostra que o suporte à família do expatriado deve ser uma prioridade no pacote de benefícios oferecido pela empresa multinacional. As práticas mais comuns são:

- Aulas sobre o idioma local
- Treinamentos e educação
- Permissão de trabalho para cônjuges
- Suporte para que cônjuges consigam um emprego no local de trabalho

Além disso, cada vez mais é comum que empresas suportem seus expatriados no relacionamento com seus pais idosos. Os principais benefícios concedidos nesse caso são passagens aéreas periódicas para visitar o país de origem ou levar membros da família para o país de destino e suporte nos cuidados para os pais (assistência médica, psicológica, etc.). Quando os pais do expatriado já são idosos, já acontece casos deles também irem viver no exterior.

### 3.4 - Treinamento Cultural

Umas das principais ferramentas usadas no suporte ao expatriado é o treinamento cultural. Ele consiste de sessões expositivas, dinâmicas de grupo e suporte individual que trabalham com o funcionário e sua família questões referentes à experiência internacional.

Segundo Sebben e Dourado Filho (2005 p.62):

*“Cientificamente, o Treinamento Intercultural nasce da junção entre a Educação Intercultural e a Psicologia Intercultural – que leva as pessoas para o foco dos conflitos intergrupais, da negociação intercultural, os relacionamentos sociais entre diferente nações, a manutenção de status, o estudo da origem da discriminação, do preconceito e do racismo, levando-os a uma reflexão e mudança de comportamento, preparando o caminho do etnocentrismo ao multiculturalismo.”*

O quadro 2 a seguir lista algumas das atividades envolvidas no Treinamento Intercultural.

Quadro2: Treinamento Intercultural

Nível Cognitivo	Nível Afetivo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Exemplos reais</li><li>• Etiqueta</li><li>• Estudo sobre a cultura e o país em questão</li><li>• Conceitos de cultura, etnocentrismo e preconceito</li><li>• Noções básicas do idioma local</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação Intercultural</li><li>• Dinâmicas que desenvolvem empatia e sensibilidade cultural</li><li>• Alinhamento de expectativas</li><li>• Reflexão sobre sentimentos envolvidos com a experiência no exterior.</li></ul>

Os principais resultados apontados pela utilização dessa técnica são:

- Melhor adaptação cultural do expatriado e sua família.
- Aumento da confiança e do comprometimento com a empresa.
- Amenização do estresse cultural através da diminuição do medo e da ansiedade.
- Maior autoconhecimento.
- Melhor desempenho durante a expatriação.

Este capítulo apresentou uma série de ferramentas usadas na gestão dos expatriados, porém é de extrema importância que os gestores também entendam o impacto da cultura nacional no processo. Esse ponto será abordado no próximo capítulo.

## CAPÍTULO 4 – A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA GESTÃO

Segundo o dicionário Michaelis podemos descrever cultura como:

*“Sociol. Sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma determinada sociedade.”*

Ainda segundo Schein (1985) apud NELLEN (1997):

*“Um conjunto de pressupostos básicos compartilhados aprendidos por um grupo como solução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.”*

Considerada uma grande determinante da natureza humana, a cultura passou a ser estudada na área de gestão, principalmente nos Estados Unidos e Europa que foram os locais onde surgiram as primeiras multinacionais modernas. Porém, o início do estudo da administração não dava importância para o tema. Achava-se que os métodos de gestão seriam implementados da mesma forma em qualquer lugar. A

experiência prática das empresas colocou esse pensamento em prova e abriu um campo de estudo.

#### 4.1- Etnocentrismo

Um dos conceitos – chave para entender o impacto da cultura nas organizações é o etnocentrismo. Rocha (1991 p.5) define etnocentrismo como “uma visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos, nossas definições do que é a existência”. Esse fenômeno é manifestado intelectualmente como uma dificuldade de pensar a diferença e afetivamente por meio de sentimentos como estranheza, medo ou hostilidade.

O grau de etnocentrismo de um indivíduo e a forma como essa visão de mundo é trabalhada será fundamental para o sucesso ou não de uma experiência em outra cultura. Pessoas mais etnocêntricas tendem a criar mais conflitos ou se isolarem. É importante ressaltar que esse fator deve ser trabalhado em todo funcionário expatriado, já que toda pessoa tem algum grau de etnocentrismo. Assim como esse fator é importante de ser avaliado em quem está em expatriação, o time que irá recebê-la também deve ter o seu etnocentrismo trabalhado. Não adianta fazer uma preparação cultural nos funcionários que serão transferidos para o exterior se os locais terão dificuldade de inserir um novo membro da equipe.

Uma das idéias que se contrapõe ao etnocentrismo é a relativização que consiste no fato de abolir o conceito de uma cultura ser superior ou inferior. Para buscar a relativização é preciso entender o contexto em que se insere uma cultura para saber o significado de seus componentes. Isso força que a pessoa seja mais empática em relação ao outro e passe a aceitar mais as diferenças. Equipes e indivíduos podem usar essa técnica para trabalhar melhor com a diversidade tanto entre nações como dentro dos próprios países.

## 4.2- Dimensões Culturais

Um dos autores que mais se destacou pelo estudo da influência da cultura nacional na gestão foi Hofstede (1993). Ele realizou uma pesquisa com subsidiárias da IBM em várias partes do mundo e identificou cinco dimensões que caracterizariam as mais diversas culturas:

- **Distância do Poder:** Avalia quanto os membros de uma cultura aceitam o fato do poder ser distribuído de forma desigual no grupo (família, religião, empresa). Pode-se identificar quanto à hierarquia é valorizada pelas pessoas e o grau de paternalismo dos líderes.
- **Individualismo Versus Coletivismo:** Ao contrário do coletivismo, indica sociedades em que o indivíduo é altamente valorizado e tende a se preocupar mais consigo e seus familiares próximos. Já as sociedades mais coletivistas possuem grupos maiores e mais coesos (grandes núcleos familiares, clãs, colegas de trabalho, etc.). Esses grupos não tendem a se apoiar com base no relacionamento e não necessariamente no mérito.
- **Masculinidade Versus Feminilidade:** Esse aspecto se refere à distribuição de papéis entre os gêneros.
- **Controle da Incerteza:** É a forma como cada grupo lida com a incerteza e a ambigüidade. Quando se evita a incerteza, tende-se a construir regras rígidas ou se amparar em religiões, por exemplo.
- **Orientação de Longo Prazo:** Mostra o quanto uma cultura toma decisões mais baseadas no longo prazo ou busca aproveitar mais o momento presente. Essa última dimensão foi feita através de uma pesquisa com estudantes de 23 países.

Após a identificação desses pontos, foi feita uma pontuação entre diferentes países. Ela pode ser usada para comparar culturas e como indicador para estudos mais profundos. A metodologia é questionada por reduzir muito a cultura em somente cinco

dimensões ou por ter sido realizada somente entre funcionários de uma mesma empresa. Porém, ainda é considerada uma das mais completas nessa área.

#### 4.4 - Fases do Ajustamento Cultural

Uma das principais ferramentas que um gestor pode usar para dar suporte aos seus funcionários expatriados é entender como se dá o processo de ajustamento cultural para poder identificar cada fase deste. São identificadas quatro fases principais Black, Mendehall e Oddou (1991) apud Kato, Pereira e Pimentel (2005):

- Fase “Lua de Mel”: É o momento inicial da experiência no exterior. As novidades em termos de rotina, paisagens, benefícios e costumes criam um encantamento inicial. O período pode variar entre poucas semanas até dois ou três meses.
- Choque Cultural: Apesar de esse termo começar a ser questionado, o estágio se refere ao período de desilusão com o novo contexto. Ele é gerado pelos conflitos, dificuldades de integração cultural, falta do país de origem, saudade dos familiares, problemas no trabalho e dificuldades de comunicação. Inclusive fatores físicos como o clima podem influenciar. O momento é delicado e pode gerar sofrimento e estresse no expatriado. A duração dessa fase dependerá das competências pessoais do expatriado, preparação recebida para a experiência e suporte da organização. Alguns funcionários podem permanecer aí até o fim da expatriação.
- Ajustamento: O entendimento da cultura local e a empatia por seus membros fazem com que a pessoa passe a valorizar mais os pontos positivos e relevar os pontos que a desagradam. A partir desse ponto passa-se a ter uma visão menos etnocêntrica. Geralmente acontece entre o sexto e o décimo mês.
- Entusiasmo: Após o ajustamento, alguns indivíduos passam a se identificar com a cultura local e se adaptam bem à nova rotina. Um sentimento de



pertencimento é criado e laços afetivos são construídos com pessoas da nova cultura. Quem passa por esse estágio possui grande probabilidade de ter dificuldades de readaptação ao voltar para o país de origem.

É importante ressaltar que além do expatriado, sua família também passará por esse processo de ajustamento. Já vimos que a adaptação da família influencia muito no sucesso da expatriação, tornando-se necessário um suporte a ela também.

Essas diferenças culturais geralmente são percebidas como fontes geradores de estresse. A capacidade de administrar ou não as emoções suscitadas nos expatriados é determinante para o seu desempenho, conforme analisado a seguir.

## CAPÍTULO 5 – ESTRESSE NO TRABALHO

O presente capítulo irá contextualizar o estresse e seu impacto nos indivíduos e organizações. Também abordaremos formas de amenizar o estresse nas empresas.

### 5.1- O Estresse

O Estresse pode ser considerado como um dos maiores representantes dos “males” do mundo moderno. Constantemente apontado como algo negativo é o grande vilão da qualidade de vida e muito relacionado à vida profissional. Mesmo problemas da esfera pessoal são dificultados pelas demandas do trabalho como, por exemplo, a falta de tempo para se dedicar à família. Constantemente assistimos na televisão casos de atletas e celebridades que não conseguem adaptar-se às mudanças e desenvolvem um quadro de depressão por causa do estresse ou lemos entrevistas com executivos que falam das dificuldades de seu estilo de vida.

Porém, é importante trazer o verdadeiro conceito do estresse, através dos estudos de França e Rodrigues (2007). Inicialmente esse termo era utilizado

no campo da Física referindo-se ao grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço. As áreas relacionadas à saúde se utilizam desse sentido para denominar estresse as reações que o nosso organismo tem quando exposto a uma situação que exija adaptação.

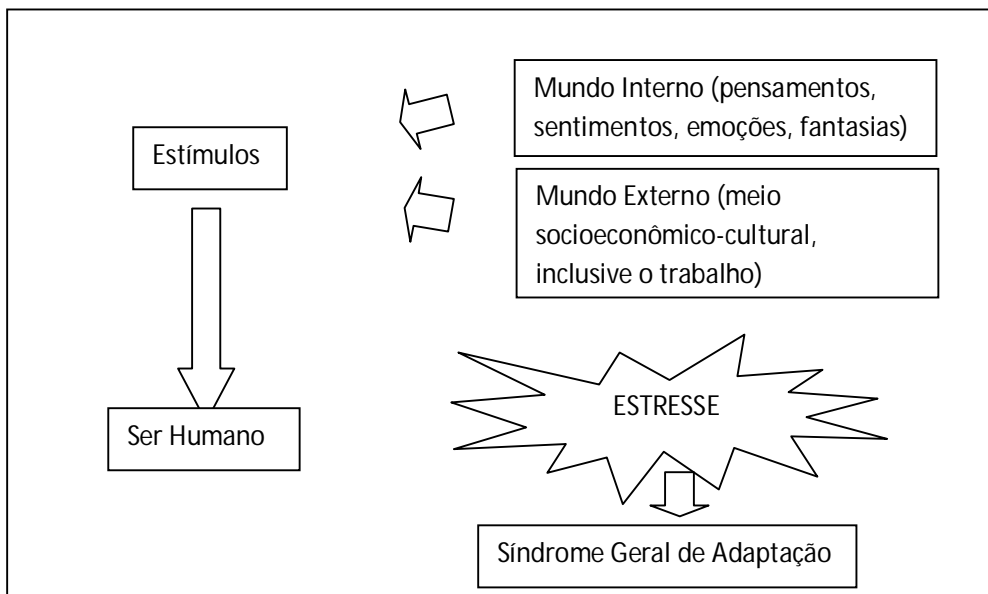
Isso quer dizer que o estresse não é necessariamente algo ruim. Eventos como casamento, uma promoção no emprego e o nascimento de um filho podem ser considerados eventos estressantes. Também não é comprovado que o estilo de vida atual seja mais estresse mais do que a vida em outras épocas. Portanto o estudo do estresse se concentra em alguns pontos: identificar os estímulos estressantes mais comuns da atualidade e as consequências destes para a saúde física e mental do indivíduo. O estresse não pode ser erradicado, e nem deve sê-lo, mas pode ser trabalhado para que possíveis efeitos negativos sejam diminuídos.

O que é estar estressado, então? Segundo França e Rodrigues (2007 p 30)

“Estado do organismo, após o esforço de adaptação, que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas.”

Os movimentos de adaptação acontecem a quase todo o momento respondendo estímulos externos e internos. As consequências, sejam positivas ou negativas, irão depender de como o indivíduo lida com aquilo e do suporte que o ambiente externo pode lhe dar. A figura 1 a seguir ilustra esse processo orgânico:

Figura 1: Processo Orgânico do Estresse



Fonte: FRANÇA, A., RODRIGUES, A., 2007, *Stress e Trabalho*. São Paulo, 4ª Ed, Atlas

O esquema representado na figura 1 nos aponta dois principais elementos do processo. Primeiro temos as situações que podem desencadear o estresse e são chamadas de *estímulo estressor*. Depois temos a resposta do indivíduo que se for negativa é conhecida como *distress* ou se for positiva é conhecida como *eustress*. Concluindo a definição do estresse podemos entendê-lo como processo ou estado:

- Processo: tensão diante de uma situação de desafio: por ameaça ou conquista.
- Estado: resultado positivo ou negativo da tensão realizada pela pessoa.

### 5.1.2 - Síndrome Geral de Adaptação

Seyle (1936) denominou de Síndrome Geral de Adaptação o conjunto de modificações sofridas pelo nosso organismo que possui três fases: reação de alarme, resistência e exaustão. Cada uma delas é caracterizada por uma série de respostas do organismo que se mobiliza para enfrentar um estímulo estressor.

#### 1ª Fase: Reação de alarme

- Aumento da frequência cardíaca;
- Aumento da pressão arterial;
- Aumento da concentração de açúcar no sangue;
- Redistribuição do sangue;
- Aumento da frequência respiratória;
- Dilatação dos brônquios;
- Dilatação da pupila;
- Aumento da concentração de glóbulos brancos e vermelhos;
- Ansiedade.

#### 2ª Fase: Reação de Resistência

- Aumento do córtex da supra-renal;
- Ulcerações no aparelho digestivo;
- Irritabilidade;
- Insônia;
- Mudanças de humor;
- Diminuição do desejo sexual;
- Atrofia de algumas estruturas relacionadas à produção de células do sangue.

#### 3ª Fase: Exaustão

- Retorno parcial e breve à Reação de Alarme;
- Falhas dos mecanismos de adaptação;
- Esgotamento por sobrecarga fisiológica;
- Morte do organismo.

É importante ressaltar que nem todo processo de estresse irá passar por todas as fases. Isso irá depender da natureza do estímulo estressor, reação do indivíduo e tempo de duração do processo. Também um indivíduo não irá apresentar todas as consequências de uma determinada fase.

### 5.1.3 - Fatores que influenciam na avaliação de uma situação estressante

França e Rodrigues (2007), ainda mostram que a forma como o estresse irá afetar uma pessoa dependerá de cada caso. Para facilitar a avaliação de uma situação estressante, podemos identificar três principais tipos de fatores:

**Pessoais:** Dizem respeito aos compromissos e crenças. Uma pessoa será mais afetada por uma situação se esta envolver claramente algo que ela valoriza mais ou que impacte suas convicções. Ainda podemos incluir aqui as competências pessoais. Grau de resiliência, flexibilidade e autoconhecimento podem ser determinantes.

**Ambientais:** São acontecimentos relevantes como a morte de um parente próximo, divórcio ou demissão, e diríamos, mudanças de territórios.

**Aspectos do Cotidiano:** Alguns fatores comuns, principalmente ao ambiente de trabalho.

**Novidade da Situação:** Pode ser estressante por lembrar uma situação anterior negativa ou pela falta de conhecimento que se possui. Um processo de fusão pode se encaixar aqui tanto pela incerteza do resultado final deste (são processos longos) quanto pelas notícias de demissões em fusões de outras organizações.

**Possibilidade de prever o acontecimento:** Quando as pessoas são preparadas com antecedência para uma situação potencialmente estressante, os efeitos negativos podem ser amenizados. Um exemplo pode ser uma boa transição de um funcionário para uma nova atividade.

**Iminência do acontecimento:** A proximidade de um acontecimento que acarreta em grande pressão ou ansiedade pode impactar o indivíduo. É comum que empresas vejam o nível de estresse subir perto de avaliações de desempenho ou picos de vendas (fim de ano no varejo, por exemplo).

**Duração do episódio estressante:** Já vimos que quanto mais tempo durar o evento, maior a possibilidade da pessoa chegar às fases mais perigosas de adaptação.

Incerteza sobre quando vai acontecer o evento: A falta de informação sobre a iminência temporal não possibilita preparação por parte dos indivíduos e estimula especulações negativas.

Ambiguidade: Situações onde as informações são insuficientes ou contraditórias para formar uma avaliação consistente sobre um acontecimento. Os primeiros meses da crise financeira internacional foram caracterizados por isso.

## 5.2 - O Estresse no Trabalho

Após analisar o conceito geral de estresse iremos ver como ele impacta as organizações. Segundo estudos recentes, o custo do estresse negativo é muito alto e ameaça constantemente a performance e reputação de uma empresa. Cada vez é mais comum que jovens da “Geração Y” busquem empregadores que lhes garantam uma melhor qualidade de vida.

A Organização Mundial da Saúde caracteriza como estresse no trabalho a resposta que as pessoas podem ter ao serem confrontadas com demandas e pressões de trabalho que não estejam de acordo com seu conhecimento e suas habilidades, e que desafiem sua capacidade de resolvê-las.

O *The American Institute of Stress* através de uma série de pesquisas aponta as seguintes consequências do estresse no trabalho nos Estados Unidos:

- 40% dos funcionários consideram seu trabalho muito ou extremamente estressante.
- 25% vêem o trabalho como principal estressor em suas vidas.
- Três quartos acreditam que o trabalho atualmente é mais estressante do que o da geração anterior.
- Estresse no trabalho é mais associado às complicações de saúde do que problemas financeiros ou familiares.
- 80% dos trabalhadores se sentem estressados no trabalho e metade diz precisar de ajuda para lidar com o estresse.

- 9% estão preocupados com a violência no trabalho e 18% passaram por ameaças ou intimidações verbais.
- 40% das demissões voluntárias são causadas por estresse.
- 60 a 80% dos acidentes de trabalho são relacionados ao estresse.
- 60 a 90% das visitas a médicos são relacionadas ao estresse.

Esses dados são um exemplo da gravidade que esse tema traz para as organizações modernas. A fim de manter sua competitividade e sua reputação, empresas devem enfrentar o problema principalmente com prevenção.

### 5.3 - Capitalismo Cognitivo

Um dos pontos apresentados pelas estatísticas anteriores é que os trabalhadores acreditam que o seu trabalho é mais estressante do que o das gerações anteriores. Por que será que existe esse sentimento? Uma das respostas é a dramática mudança no trabalho trazida pela nova fase do capitalismo. Estudos de Cocco, Galvão e Silva (2003) dizem que a mudança é caracterizada pelos seguintes fatores:

- Robotização: a introdução de robôs e máquinas nas fábricas e no campo fez diminuir a demanda por mão-de-obra braçal.
- Crescimento do setor de serviços: esse já é o principal setor da economia de muitos países e essa tendência só aumenta com o grau de desenvolvimento econômico. Esse setor demanda muitas habilidade interpessoais por lidar diretamente com o cliente.
- Informatização: mesmo no setor de serviços, a informática diminuiu a demanda de funcionários para as funções mais operacionais.
- Aumento da competitividade global: exige que empresas e funcionários aumentem sua capacidade de inovar em produtos e processos o tempo todo.
- Globalização: aumenta a pressão competitiva e o grau de mudanças na economia.

- Guerra por Talentos: faz com que gerente tenham que se esforçar mais para reter os melhores funcionários.
- Excesso de informação: Principalmente a internet e a transmissão via satélite fizeram com que o trabalhador seja exposto a uma enorme quantidade de informações do mundo inteiro e tenha que tomar decisões frente a elas.

Todos esses fatos resultam numa maior demanda pelo desenvolvimento de competências cognitivas por parte do trabalhador para se manter no mercado. Não é mais possível se manter competitivo no mercado de trabalho somente com o conhecimento técnico, porque este pode muitas vezes ser substituído por uma máquina.

A Globalização também contribui para aumentar essa pressão já que quanto mais operacional uma função, maior a chance de ela ser transferida para um novo local com mão-de-obra mais barata e leis trabalhistas menos rígidas. Além disso, em todo mundo houve um enfraquecimento dos sindicatos, fator que aumenta a vulnerabilidade do trabalhador e sua insegurança.

Outra transformação importante é a redução dos estímulos estressores físicos em muitas profissões. Demandas governamentais e da sociedade fizeram com que muitas empresas tivessem que melhorar a segurança e saúde no trabalho. Dessa forma o foco do estresse também se concentrou mais em fatores psicossociais.

Então, podemos concluir que as transformações econômicas passaram a demandar mais competências cognitivas do trabalhador e a pressão por empregabilidade só reforça isso. Porém, a sociedade ainda não prepara as pessoas para isso e o ensino continua extremamente técnico. Também ainda existe pouco suporte para o estresse mental em relação ao estresse causado por fatores físicos. Esses pontos são alguns dos agravantes para o problema do estresse em nossa sociedade e explicam em parte porque ele se tornou um tema tão discutido. Finalmente lembramos que essas transformações são mais presentes em economias desenvolvidas e em setores das economias emergente. Parte do mundo ainda se encontra nos estágios mais remotos do Capitalismo.



#### 5.4 - Sofrimento no Trabalho

Um dos estudiosos mais renomados na área da Psicopatologia do Trabalho é o francês Christophe Dejours (1978). Ele traz o conceito de carga psíquica positiva e negativa no trabalho. A carga positiva geralmente surge em ambientes de trabalho onde o funcionário possui mais liberdade para adequar às suas necessidades, é um trabalho equilibrante. A carga negativa vem de um tipo de trabalho fatigante, caracterizado pelo excesso de tensão e desprazer. O desprazer, ou sofrimento surge principalmente de dois fatores:

**Tédio:** trabalhos muito rotineiros, sem desafio ou estagnação da carreira. O trabalhador se sente pouco aproveitado pela organização. Muitas pessoas tendem a associar a tensão somente à agressividade, mas a estagnação também é forte fonte de sofrimento.

**Medo ou Insegurança:** esse sentimento surge quando há riscos no trabalho (físicos ou morais) e quando existe um alto grau de agressão física ou verbal. Situações novas ou ambíguas como crises econômicas, fusões e reestruturações organizacionais também geram medo na equipe.

Os efeitos dos estressores físicos são mais tangíveis que os estressores psíquicos. O sofrimento físico gerado pelos estressores também físicos são mais fáceis de estabelecer uma relação de causa e efeito. Já o sofrimento psíquico é difícil de ser identificado, visto o caráter subjetivo, e de se estabelecer uma relação de causa e efeito. Muitas vezes é percebido pelos funcionários e gestores como sinal de fraqueza, incompetência, justificando a ocultação do sofrimento.

Quando a capacidade de ocultar o sofrimento psíquico falha, o profissional entra num estado de exaustão. No caso do expatriado, muitos voltam para a terra natal ou abandonam a unidades de negócio.

## 5.5 - Estímulos Estressores no Trabalho

A Organização Mundial da Saúde em um estudo sobre estresse no trabalho lista os pontos mais comuns que geram tensão no ambiente de trabalho. O quadro a seguir mostra esses pontos.

Quadro 3: Perigos Relacionados ao Estresse

Contexto no Trabalho	Estímulos Estressores
<b>Conteúdo do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monotonia, falta de estímulo, falta de sentido nas tarefas;</li><li>• Falta de variedade;</li><li>• Tarefas desagradáveis e aversivas.</li></ul>
<b>Carga e ritmo de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarefas demais ou de menos para fazer;</li><li>• Prazos muito apertados.</li></ul>
<b>Horas de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horários inflexíveis;</li><li>• Horários longos e anti-sociais;</li><li>• Horários imprevisíveis.</li></ul>
<b>Participação e controle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pouca participação nas decisões que afetam o trabalho;</li><li>• Falta de controle (exemplo: métodos muito restritos de trabalho).</li></ul>
<b>Desenvolvimento da carreira, status e pagamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insegurança no trabalho;</li><li>• Pouca perspectiva de promoção;</li><li>• Trabalho pouco reconhecido socialmente;</li><li>• Avaliação de performance obscura ou injusta;</li><li>• Pagamento excessivamente variável;</li><li>• Ser muito ou pouco qualificado para as tarefas designadas.</li></ul>

<b>Papel na organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não clareza do papel na organização;</li> <li>• Conflito de papéis numa posição;</li> <li>• Responsabilidade por pessoas;</li> <li>• Constante ligação com pessoas e seus problemas.</li> </ul>
<b>Relacionamentos interpessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão inadequada ou insuportável;</li> <li>• Laços fracos com colegas de trabalho;</li> <li>• Tarefas solitárias;</li> <li>• Abuso de poder, assédio ou violência;</li> <li>• Processos não acordados para lidar com problemas e reclamações.</li> </ul>
<b>Interface trabalho-casa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas conflitantes entre o lar e o trabalho;</li> <li>• Pouco suporte para problemas domésticos no trabalho;</li> <li>• Pouco suporte para problemas do trabalho em casa.</li> </ul>
<b>Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicação;</li> <li>• Liderança fraca;</li> <li>• Pouca clareza quanto aos objetivos e estruturas organizacionais.</li> </ul>

Fonte: Organização Mundial da Saúde

O estresse gera diversos problemas que impedem a organização de performar:

Impacto no indivíduo:

- Irritação;
- Afeta a capacidade de relaxar e se concentrar;
- Dificuldades de manter raciocínio lógico e tomar decisões;

- Passa a gostar menos do trabalho e se compromete menos;
- Fatica, depressão e ansiedade;
- Insônia;
- Problemas físicos: doenças cardíacas, desordem no aparelho digestivo, pressão sanguínea, problemas musculares e nas articulações.

Impacto na organização:

- Aumento do absenteísmo;
- Baixa do comprometimento dos empregados;
- Baixa na taxa de retenção de funcionários;
- Problemas de performance e produtividade;
- Aumento dos acidentes no trabalho;
- Piora na qualidade do atendimento a clientes;
- Reputação de empregador ruim;
- Aumento de processos contra a empresa.

## 5.6 - Gestão do estresse

Já existe no mercado uma série de formas de evitar que o estresse se torne uma epidemia dentro da empresa. Cada vez mais surgem métodos e consultorias especializadas no assunto que se torna pauta importantíssima na área de Recursos Humanos e Responsabilidade Social Corporativa.

### 5.6.1 - Práticas vindas de religiões, filosofias espirituais e medicina alternativa

Uma série de práticas vindas principalmente do oriente ajudam os funcionários a lidar com o estresse ao aquietar o pensamento, aumentar a concentração e o autoconhecimento. Dentre elas podemos citar: meditação corporativa, yoga, massagens, acupuntura, cromoterapia e aromaterapia.

### 5.6.2 - Exercícios Físicos

Ajudam a descarregar a tensão e aumentam a energia e disposição. São comuns a ginástica laboral e o pilates. Muitas empresas possuem parcerias com academias de ginástica ou incentivam a criação de grupos de ciclistas e corredores.

### 5.6.3 - Avaliação de Clima Organizacional

Feitas regularmente podem identificar as insatisfações dos funcionários em relação a pontos que podem gerar estresse na equipe. Permite que a empresa aja antes de ocorrer uma crise interna.

### 5.6.4 Gestão Organizacional

Práticas organizacionais podem ser adotadas para diminuir os estímulos estressores. O quadro a seguir mostra uma série de recomendações da Organização Mundial da Saúde:

Quadro 4: Processos e práticas que previnem o estresse

<b>Estrutura e práticas claras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funcionários devem ter a informação necessária sobre estrutura, regras, práticas e objetivos da organização.</li></ul>
<b>Seleção, desenvolvimento e treinamento do staff</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O conhecimento e as habilidades de cada funcionário devem estar o máximo condizentes com sua tarefa.</li><li>• A seleção para cargos deve ser por competências e não por indicação.</li><li>• Treinamentos devem ser feitos</li></ul>

	<p>para cobrir falta de habilidades e conhecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada funcionário deve ser acompanhado cuidadosamente por um superior preparado para tal.</li> </ul>
<b>Descrição do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada posição deve ter bem clara suas tarefas, como impacta a estratégia da organização e como serão medidos os resultados.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes devem ter canais abertos de comunicação com seu staff.</li> <li>• Compromissos feitos com os funcionários devem ser mantidos.</li> <li>• É importante envolver os funcionários o máximo possível em processos decisórios.</li> </ul>
<b>Ambiente social</b>	<p>Níveis razoáveis de socialização e estímulo ao trabalho em equipe sempre ajudam a aliviar o estresse.</p>

Fonte: Organização Mundial da Saúde

Após a análise de como o estresse pode impactar de forma negativa organizações e indivíduos, iremos relacionar no próximo capítulo como ele impacta especificamente o processo de expatriação.

## CAPÍTULO 6 – O ESTRESSE NA EXPATRIAÇÃO

O aumento da competitividade global consequente da globalização fez com que o nível de busca por excelência nas organizações chegasse a níveis muito elevados. Um dos principais diferenciais competitivos para uma organização é o seu chamado “capital humano”. A competência, técnica e cultura dos funcionários são muito difíceis

de serem copiados por concorrentes e são essenciais para o sucesso. Isso gerou uma guerra global por talentos onde diversos setores da economia lutam para atrair e reter os melhores profissionais em suas áreas.

Uma das práticas organizacionais que mais cresceram advindas dessas transformações é a expatriação. Funcionários são enviados para outros países com o objetivo de transferir conhecimento, aumentar resultados e desenvolver suas carreiras. O processo é muito complexo e caro, necessitando de muita atenção organizacional. Apesar da necessidade especial, os resultados organizacionais vindos da expatriação ainda são muito baixos se comparados ao investimento feito. Uma das potenciais causas para isso é o fato da expatriação possuir em sua natureza uma diversidade de estímulos estressores concentrados que influenciam na performance do expatriado e na sua retenção. Vimos que o estresse, em seu caráter negativo, é considerado uma epidemia moderna e seu impacto pode ser extremamente prejudicial para o indivíduo e a organização.

Analisando as teorias de expatriação, gestão intercultural e estresse podemos identificar muitas relações.

Fatores da expatriação que podem ser avaliados como estressantes:

Fatores pessoais: vimos que as crenças, os compromissos e as competências pessoais impactam na forma da pessoa lidar com o estímulo estressor. Uma importante ferramenta para avaliar isso são as dimensões culturais de Hofstede. Através da comparação da cultura de origem do expatriado com a cultura local é possível identificar possíveis características que poderão gerar conflitos. Além disso vale a pena avaliar o grau de etnocentrismo do expatriado e do grupo onde este irá se inserir. Quanto às competências foi observado que características como flexibilidade, autoconhecimento, empatia e sensibilidade cultural amenizam a tensão negativa da experiência no exterior.

Fatores do cotidiano: Ser transferido para outro país inclui todos os potenciais fatores do cotidiano que podem gerar estresse.

- Novidade – Trata-se de uma experiência em uma cultura desconhecida. Se a pessoa já possui referências negativas sobre o lugar a sua predisposição para o estresse negativo é maior.

- Possibilidade de prever o acontecimento – Aqui se percebe a importância de preparar o expatriado em relação à realidade que irá encontrar. Surpresas podem ser desestabilizadoras.
- Incerteza do acontecimento – Existe não só em relação à cultura local como também em relação ao novo ambiente de trabalho e equipe.
- Iminência do acontecimento – O grau de ansiedade nas vésperas da expatriação deve ser controlado para não gerar tensão.
- Duração do episódio – Quanto maior a expatriação, mais suporte o funcionário deve receber da empresa.
- Incerteza sobre quando vai acontecer o evento – Tanto a expatriação quanto o retorno devem ter datas claras e deve-se evitar mudá-las.
- Ambiguidade – O papel do expatriado e os objetivos da expatriação devem ser esclarecidos.

A experiência da expatriação também demanda muita capacidade cognitiva tanto de quem vai quanto da equipe que recebe esse funcionário. A necessidade de trabalhar em times multiculturais pode ser considerada como um fenômeno cada vez mais comum no capitalismo cognitivo fazendo o desenvolvimento de competência relacionadas à sensibilidade cultural, comunicação e resiliência fundamental. O aprendizado de novos idiomas é outra demanda cognitiva comum. Uma das consequências disso é que o intercâmbio durante a juventude se torna cada vez mais um fator decisivo de empregabilidade.

É possível ainda fazer uma grande relação entre as recomendações de como prevenir o estresse nas organizações e as práticas de gestão de expatriados. O quadro a seguir mostra essa conexão.

Quadro 5: Práticas que amenizam o estresse

<b>Estrutura e práticas claras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O objetivo e as metas da expatriação devem ser claros para a empresa, para o expatriado e para a equipe que irá recebê-lo.</li> </ul>
<b>Seleção, desenvolvimento e treinamento do staff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A seleção para uma vaga no exterior tem que ser feita com base nas competências</li> </ul>



	<p>necessárias para enfrentar melhor esse tipo de experiência e deve-se garantir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O treinamento intercultural é fundamental para preparar o expatriado e a equipe que irá recebê-lo.</li> <li>• Empresas com alto número de expatriados devem buscar construir uma cultura menos etnocêntrica e mais globalizada. Funções como seleção e desenvolvimento devem se forçar em identificar e desenvolver essas características.</li> <li>• O expatriado também deve ser precisamente preparado na área técnica para realizar a tarefa. Como a equipe local tende a desconfiar dele, falhas técnicas comprometerão ainda mais a sua integração.</li> </ul>
<b>Descrição do Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As tarefas devem estar bem claras antes de ser realizada a expatriação.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor responsável pelo funcionário no país de origem deve manter um canal de comunicação com este durante o processo.</li> <li>• Benefícios prometidos no país de origem devem ser mantidos.</li> <li>• O gestor no país receptor deve fazer um esforço extra para envolver o expatriado nas</li> </ul>

	decisões e discussões.
<b>Ambiente social</b>	Atividades de integração entre o expatriado e a equipe são muito importantes assim como a sua inserção na cultura local.

O conflito entre o trabalho e família é apontado como grande causa de estresse negativo. Por isso que para o expatriado a adaptação da família é um fator decisivo para seu sucesso. A gestão do estresse que os familiares passam durante a expatriação não pode ser ignorada pela empresa que deve desenvolver práticas que permitam uma experiência mais prazerosa.

A relação entre as teorias de estresse e sobre a gestão de expatriados nos mostra que os dois temas possuem uma forte ligação, já que o estresse pode ser um grande fator de insucesso no processo de expatriação. A fim de explorar esse impacto na prática, será apresentada a seguir uma pesquisa feita sobre o tema em jovens que tiveram uma experiência profissional no exterior.

## CAPÍTULO 7 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma monografia tipo estudo de caso, no qual utilizou uma pesquisa exploratória e descritiva. O objetivo da pesquisa é identificar estressores em jovens que passaram por uma experiência profissional no exterior.

### 7.1 - Descrição do Universo:

Foram entrevistados dez jovens entre 22 (vinte e dois) e 28 (vinte e oito) anos que tiveram uma experiência profissional internacional por meio da AIESEC, maior organização de estudantes universitários do mundo. Todos tiveram essa experiência nos anos de 2007 e 2008. Dentre eles, cinco brasileiros que viveram fora do país e

cinco estrangeiros que viveram no Brasil. A escolha do público se deve ao fato de que o autor desta monografia trabalhou por seis anos na organização e também pelo fato do público jovem começar a ser alvo das empresas para programas de expatriação. As demais características do público entrevistado são:

Nacionalidade: cinco brasileiros, uma ucraniana, uma inglesa, uma australiana, um alemão e uma portuguesa.

Gênero: Dentre os brasileiros foram entrevistados dois homens e três mulheres. Quanto aos estrangeiros foram um homem e quatro mulheres.

Formação:

- Brasileiros – Administração de Empresas (dois), Relações Internacionais, Psicologia e Comunicação Social.
- Estrangeiros – Economia, Administração de Empresas, Relações Internacionais, Jornalismo e Comércio Exterior.

## 7.2 – Material e Instrumentos para Coleta de Dados

Foi utilizada para coleta de informação uma entrevista semi-estruturada, na qual buscou identificar os estímulos estressores com base nas teorias sobre o sofrimento de Dejours. As perguntas abordaram os seguintes temas:

- Pergunta sobre o significado de trabalhar em outro país.
- Fatores que causaram medo / insegurança.
- Fatores que causaram tédio / estagnação.
- Conseqüências do choque cultural.

## 7.3 – Análise de Dados

A partir das informações coletadas, buscou-se identificar estressores comuns e analisá-los segundo o referencial teórico apresentado.

## CAPÍTULO 8 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

O resultado das análises feitas sobre as respostas encontra-se a seguir:

Todos os entrevistados afirmaram que o maior desafio em trabalhar no exterior referia-se a necessidade de se adaptar ao um ambiente cultural muito diferente ao seu. Tratam essa experiência como uma grande aprendizagem. Trabalhar em outro país significou uma mudança pessoal, principalmente pelas dificuldades encontradas. Foram citadas palavras e expressões como desafiar a sua visão de mundo, sair da zona conforto, sensibilidade cultural e desafio pessoal.

Dentre os entrevistados, 90% sentiram medo ou insegurança durante a experiência. Os principais fatores que causaram essa reação estão ligados à comunicação: medo de não ser compreendido ao se expressar em um idioma que não seja a língua mãe, desvantagem na argumentação com pessoas que tenham mais fluência em determinada língua e falhas reais de comunicação.

Outros fatores apontados como causadores de medo foram o desconhecimento das regras (profissionais, legais, comportamentais, etc.) do local, desconfiança dos trabalhadores locais em relação à capacidade do entrevistado de realizar o trabalho proposto e problema de relacionamento com o chefe.

O tédio foi citado como problema por 60% dos entrevistados. Os dois fatores relacionados a isso foram a demora em conseguir trabalhos desafiadores por causa da

desconfiança dos locais quanto à sua capacidade e da dificuldade em entender como funcionavam as dinâmicas de trabalho. Também foi citado um fator externo à organização que era o clima, especialmente os brasileiros que foram para países no hemisfério norte e sentiram dificuldades de se adaptar ao longo inverno com dias cinzentos o que gerava tédio, monotonia e falta de energia. Cabe destacar que o Brasil é um país tropical com abundância de cores, valorização de atividades ao ar livre, clima ameno, que favorecem substancialmente encontros entre jovens em bares, parques, praias, etc (isso é um estressor de ambiente).

A maior parte dos entrevistados disse que teve conseqüências negativas em relação ao choque cultural. A mais citada delas foi o isolamento social apontado por 60% dos entrevistados. Eles afirmaram que em algum momento tinham vontade de ficar sozinhos e não se relacionar com locais. O tempo que esse efeito durou variou muito entre cada caso. Além disso, 40% apontaram que tiveram momentos de irritabilidade em relação à cultura local e duas pessoas tiveram crises de choro.

De forma sintética a seguir um quadro com a relação dos estressores identificados pelos entrevistados.

Quadro 6: Síntese das Respostas

Nacionalidade	Estressor	Sufrimento
Brasileira	Desconfiança das pessoas locais.	Psíquico
	Falta de tarefas desafiadoras.	Psíquico
	Desconhecimento das regras e condutas locais.	Psíquico
	Frio	Físico
	Pouca proficiência no idioma local.	Psíquico
	Relacionamento com o chefe.	Psíquico
Australiana	Proficiência na língua local.	Psíquico
	Desconhecimento das	Psíquico

	regras e condutas locais.	
Inglesa	Desconhecimento das regras e condutas locais.	Psíquico
Alemã	Desconhecimento das regras e condutas locais.	Psíquico
	Dificuldade específica com características culturais do brasileiro (menor organização e informalidade).	Psíquico
Ucraniana	Desconhecimento das regras e condutas locais.	Psíquico
	Dificuldade específica com características culturais do brasileiro (menor organização e informalidade).	Psíquico
	Pouca proficiência no idioma local.	Psíquico
Portuguesa	Desconhecimento das regras e condutas locais.	Psíquico

É importante revelar que tanto a pessoas de nacionalidade alemã quanto a de nacionalidade inglesa falavam português em nível intermediário, por isso não apontaram a dificuldade de se comunicar no idioma local como estressor.

Através das entrevistas e obstáculos no trabalho com equipes interculturais, podemos observar pontos que causam sofrimento na experiência de viver em outro país. O tédio é gerado muitas vezes pela desconfiança da equipe local em relação ao expatriado principalmente causada por etnocentrismo e dificuldades de comunicação. Isso faz com que o algumas vezes este funcionário seja privado de tarefas mais desafiadoras e tenha um papel mais de coadjuvante na equipe. Já o medo é causado por hostilidade dos locais, insegurança quanto à progressão da carreira ao voltar para o país de origem, não entendimento da cultura e das regras locais.

A grande maioria dos entrevistados foi até a fase de resistência na síndrome geral de adaptação sofrendo principalmente problemas de irritabilidade e mudança de humor.

## CONCLUSÃO

As organizações devem se preocupar com o estresse na expatriação por dois motivos: o primeiro é que não podem ignorar um processo tão fundamental para se manterem competitivas e que gera custos tão altos. O segundo motivo está relacionado ao sofrimento do expatriado e suas plausíveis repercussões pessoais e no desempenho profissional. Importante destacar que a sociedade demanda cada vez mais uma postura de responsabilidade social das empresas, colocando em foco questões relacionadas ao bem estar dos funcionários. Submeter o expatriado a uma experiência que pode ser danosa para ele e sua família é, sem dúvida, uma atitude irresponsável socialmente, pois isso pode gerar danos psicológicos e físicos difíceis de reparar ou mesmo irreversíveis.

O presente estudo identificou que os principais estressores da expatriação são de ordem psíquica. Os estressores que geram medo são principalmente: a hostilidade dos locais, dificuldade de se comunicar em outro idioma, desconhecimento das regras e condutas locais e problemas de relacionamento com o chefe. Já o tédio é gerado principalmente pela estagnação no trabalho visto que a equipe local tende a desconfiar da capacidade do expatriado e não delega para ele tarefas mais desafiadoras. Também foi identificado um estressor físico que foi o clima. Todos esses estressores levam o expatriado a um sofrimento e à fase de resistência da síndrome geral de adaptação.

Recomendo que futuramente seja realizado um estudo mais detalhado com uma amostra maior e mais diversificada de pessoas para avaliar o estresse e o sofrimento dos expatriados e que também haja uma avaliação da efetividade das práticas realizadas pelas empresas. O estudo e pesquisa aqui presentes buscaram alguns indicadores que impulsionem uma discussão mais rica e a mostrar como as teorias ligadas à gestão de expatriados e gestão do stress organizacional estão estritamente relacionadas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDOUCHELI, E., DEJOURS, C., JAYET, C., 1994, *Psicodinâmica do Trabalho Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo, Atlas
- AMERICAN INSTITUTE OF STRESS. *Job Stress*. Disponível em <http://www.stress.org/job.htm?AIS=9a6e22682131fd005326ab2775415371>. Acesso em 29 jun. 2009.
- BANCO MUNDIAL. *Globalization*. Disponível em <http://www1.worldbank.org/economicpolicy/globalization/>. Acesso em: 25 abr. 2009.
- BAUMAN, Z., 1999, *Globalização As Consequências Humanas*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor
- BEHFAR, K., BRETT, J., KERN, M., C., 2006, "Managing Multicultural Teams", *Harvard Business Review*, ed Novembro 2006
- BERARDI, F., 2005, *Fábrica da Infelicidade*. Rio de Janeiro, DP&A / Lamparina
- BLACK, S., GREGERSEN, H., B., 1999, "The Right Way to Manage Expats", *Harvard Business Review*, ed. Março-Abril 1999
- COCCO, G., GALVÃO, A., SILVA, G., 2003, *Capitalismo Cognitivo*. Rio de Janeiro, DP&A
- DUARTE, R., TANURE, B., 2006, *Gestão Internacional*. São Paulo, Saraiva
- ÉPOCA NEGÓCIO. O mundo é ... acidentado. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI22852-16363,00-O+MUNDO+EACIDENTADO.html>. Acesso em 30 jun. 2009.
- FILHO, F., D., SEBBEN, A., 2005, *Os Nortes da Bússola: Manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras*. Porto Alegre, Artes e Ofícios.
- FRANÇA, A., RODRIGUES, A., 2007, *Stress e Trabalho*. São Paulo, 4ª Ed, Atlas
- FRIEDMAN, T., 2005, *O Mundo é Plano*. Rio de Janeiro, Objetiva
- GEERT HOFSTEDE WEBPAGE. Disponível em <http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/PAGE3.HTM>. Acesso em 08 jun. 2009.
- GMAC GLOBAL REALLOCATION SERVICES. *Global Reallocation Trends 2003/2004 Survey Report*. [S.l.]: c2004. Disponível em <http://www.nftc.org/default/hr/GRTS%202003-4.pdf>. Acesso em 03 jun. 2009.
- INTERNET WORLD STATS. Disponível em <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBViewData.aspx?Language=E>. Acesso em: 03 jun. 2009.

KATO, H., PEREIRA, N., PIMENTEL, R., 2005, *Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado*. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400004&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400004&script=sci_arttext&lng=en). Acesso em 03 jun. 2009.

MERCER. Mercer's 2008/2009 Benefits Survey for Expatriates and Globally Mobile Employees. [S.l.]: c2009. Disponível em <http://www.mercer.com/referencecontent.htm?idContent=1330300>. Acesso em 01 jul. 2009.

NELLEN, T., 1997, *Organizacional Culture and Leadership by Edgard H Schein*. Disponível em <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>. Acesso em 30 jun. 2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Work Organization and Stress. [S.l.]: c1999. Disponível em [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/en/oehstress.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf). Acesso em 26 jun. 2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. *Statistics*. Disponível em [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm). Acesso em 05 mai. 2009.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. *Measuring the value of international assignments*. Disponível em [http://www.pwc.com/gx/eng/hrs/intl\\_assignment\\_perspectives\\_july\\_2007.pdf](http://www.pwc.com/gx/eng/hrs/intl_assignment_perspectives_july_2007.pdf). Acesso em 05 mai. 2009.

ROCHA, E., 1991, *O que é etnocentrismo*. Rio de Janeiro, 10ª Ed, Brasiliense

SCHILLING, V. *Globalização*. Disponível em <http://educaterra.terra.com.br/voltaire/atualidade/globalizacao.htm>. Acesso em: 01 jul. 2009.

UOL MICHAELIS. Cultura. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=cultura>. Acesso em 25 jun. 2009.